



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Редакция 2.0

Москва

2019

Предисловие

1. Разработаны Автономной некоммерческой организацией «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» (далее – ФЦК).

2. Введены в действие с приказом генерального директора Автономной некоммерческой организации «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА» от 16.04.2019 № 2019/1-053.

3. По вопросам, связанным с применением Методических рекомендаций, следует обращаться в отдел методологии и отраслевых решений ФЦК ABKurushin@pptrf.ru.

Содержание

1. Введение	4
2. Основные термины и определения	4
3. Основные этапы реализации Программы на предприятии.....	7
4. Схема реализации Программы на предприятии.....	9
5. Мероприятия Программы	10
Приложение № 1	25
Приложение № 2	26
Приложение № 3	27
Приложение № 4	28
Приложение № 5	32

1. Введение

1.1. Методические рекомендации «Реализация Программы по повышению производительности труда на предприятии» (далее – Методика) разработаны в целях оказания методологической поддержки участникам федерального проекта «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» (далее – Федеральный проект).

1.2. Пользователями Методики являются предприятия-участники Федерального проекта, а также компании, оказывающие экспертную (консультационную, методологическую) поддержку предприятиям в реализации мероприятий по повышению производительности труда в рамках Федерального проекта.

1.3. В зависимости от типа поддержки предприятию-участнику оказывает поддержку ФЦК, Региональный центр компетенций (далее – РЦК) или иная организация, уполномоченная оказывать поддержку предприятию-участнику. По тексту настоящей Методики в качестве организации, оказывающей поддержку предприятию-участнику, указывается ФЦК (для упрощения).

1.4. Методика устанавливает типовой подход к реализации программы по повышению производительности труда на предприятии (далее – Программа).

1.5. Методика содержит ссылки на дополнительные материалы, применяемые в ходе реализации Программы на предприятии. Полный перечень дополнительных материалов приведен в Приложении 1.

2. Основные термины и определения

Внутренний тренер предприятия	Сотрудник предприятия-участника, успешно прошедший отбор, обучение и сертификацию на право проведения обучения по методикам ФЦК.
Декомпозиция целей	Разделение верхнеуровневой (исходной) цели на две и более цели (компоненты исходной цели) таким образом, чтобы декомпозированные цели нижнего уровня обеспечивали достижение верхнеуровневой (исходной) цели.
Дерево целей	Структурированная, построенная по иерархическому принципу и отображенная в графическом виде совокупность декомпозированных целей и показателей, соответствующая экономической и организационной моделям предприятия, позволяющая определить взаимосвязи между целями на всех уровнях управления предприятия, показателями, измеряющими достижение этих целей, и ответственностью за их достижение.
Информационный центр	Инструмент визуального менеджмента производственно-экономических и управленческих процессов, который позволяет выявлять проблемы и повышать скорость принятия управленческих решений за счёт эффективных производственных совещаний и быстрых коммуникаций. Информационные центры организуются на различных уровнях управления: уровень предприятия, уровень

	цехов (управлений), уровень участков (малых групп). Уровень и количество инфоцентров определяются структурой управления предприятия.
Картирование потока	Метод пошаговой оптимизации процессов производства продукции или оказания услуг путем детального анализа и выявления потерь в материальных и информационных потоках.
Панель управления малой группой (бригадная доска)	Информационный центр нижнего уровня управления, позволяющий осуществлять ежеменный сбор, управление первичной информацией и выявление проблем на уровне участков (малых групп, смен, бригад).
Пилотный поток	Производственный процесс изготовления продукта или оказания услуги, включающий в себя все стадии от получения заказа до поставки продукции или услуги потребителю (заказчику), имеющий потенциал быстрых улучшений. Пилотный поток выбирается на основе критериев. Пилотный поток является потоком, в котором реализуется проект по улучшению совместно с ФЦК.
План по охвату потоков предприятия	Документ, определяющий последовательность оптимизации продуктовых потоков предприятия для обеспечения достижения целей предприятия.
Поток по производству продукции (продуктовый поток)	Сквозной процесс производства продукции или оказания услуг, состоящий из всей совокупности процессов преобразования сырья, материалов, информации в готовый продукт для реализации клиентам.
Поток-образец	<p>Результат оптимизации производственных/ вспомогательных процессов на базе сформированной инфраструктуры для развития производственной системы.</p> <p>Поток-образец считается созданным, если по результатам работы по оптимизации процесса (пилотного потока) были успешно реализованы запланированные мероприятия, позволившие достичь установленных результатов в части: сокращения времени протекания процесса; сокращения запасов в потоке; повышения выработки в потоке.</p>
Предприятие-участник	Предприятие, включенное в региональный проект (региональную программу) «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях».
Проект по улучшению	<p>Проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов бережливого производства.</p> <p>Проект по улучшению может быть реализован как в процессах по производству продукции (в потоках), так и</p>

	в обеспечивающих, офисных процессах.
Проектный офис (на предприятии)	Структурное подразделение предприятия-участника, организующее мероприятия и участвующее в реализации Федерального проекта в части внедрения инструментов повышения производительности труда и операционной эффективности по всей производственной цепочке создания стоимости.
Проектный офис (в ФЦК)	Подразделение ФЦК, организующее мероприятия по реализации Федерального проекта и осуществляющее мониторинг результатов.
Производственный анализ	Инструмент оценки выполнения плана производства и выявления причин, повлекших отклонения. Почасовой производственный анализ – производственный анализ на рабочем месте, выполняемый с частотой, обеспечивающей максимально быстрое решение проблем, в общем случае – один раз в час.
Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока	Команда сотрудников, создаваемая на предприятии для реализации проекта по оптимизации пилотного потока.
Рабочая группа по декомпозиции целей	Команда сотрудников, создаваемая на предприятии для внедрения инструментов декомпозиции целей и визуального управления.
Руководитель проекта (ФЦК)	Сотрудник ФЦК, закрепленный за предприятием-участником, оказывающий поддержку и осуществляющий мониторинг реализации Программы на предприятии
Руководитель проекта на предприятии	Сотрудник предприятия, ответственный за реализацию проекта по оптимизации пилотного продуктового потока.
Система подачи и реализации предложений по улучшениям	Система, позволяющая сотрудникам повышать эффективность процессов и реализовать свой потенциал технического творчества за счёт небольших локальных изменений путем подачи предложений по улучшениям.
Соглашение о сотрудничестве	Соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда, заключаемое между предприятием-участником и ФЦК.
Эталонный участок	Участок потока по производству продукции, на котором наглядно представлены результаты повышения эффективности работы за счет применения инструментов бережливого производства.
Цели предприятия	Обязательства предприятия по повышению производительности труда не менее чем на 10/15/30% соответственно за 1/2/3 года участия в региональной программе (региональном проекте) для обеспечения достижения целей Национального проекта.

<p>Эксперт (по направлению)</p>	<p>Сотрудник ФЦК, РЦК или иной уполномоченной организации, осуществляющий экспертную (консультационную, методологическую) поддержку реализации Программы на предприятии.</p> <p>Эксперт оказывает поддержку по определенному направлению реализации Программы.</p>
---------------------------------	--

3. Основные этапы реализации Программы на предприятии

3.1. Реализация Программы на предприятии включает следующие фазы и этапы.

Фаза 1. Развертывание Программы.

- Этап 1. Подготовка – 3 мес.;
- Этап 2. Диагностика и планирование – 3 мес.;
- Этап 3. Внедрение – 3 мес.

Фаза 2. Тиражирование и совершенствование.

3.2. На фазе развертывания Программы предприятие-участник получает от ФЦК адресную экспертную поддержку, включающую обучение сотрудников предприятия, экспертную поддержку проекта по оптимизации пилотного потока, передачу методологии и сопровождение мероприятий по декомпозиции целей, внедрению инструментов визуального управления производством, проектному управлению, управлению изменениями.

3.3. На фазе тиражирования и совершенствования ФЦК оказывает экспертную поддержку по запросу предприятия-участника при наличии свободных ресурсов.

3.4. Общая продолжительность Программы на предприятии составляет не менее 3-х лет, в течение которых предприятие должно обеспечить повышение производительности труда на 10/15/30% за 1/2/3 года реализации Программы соответственно.

3.5. Мероприятия по реализации Программы проводятся по следующим направлениям:

- 1) Оптимизация потоков по производству продукции
- 2) Обучение
- 3) Декомпозиция целей
- 4) Управление изменениями
- 5) Управление проектами и методологией

3.6. Мероприятия по «Оптимизации потоков по производству продукции» и «Обучению» направлены на достижение целей и задач Национального и Федерального проектов:

- по повышению производительности труда на предприятиях-участниках,
- по созданию потоков-образцов на предприятиях-участниках,
- по количеству обученных сотрудников предприятий-участников.

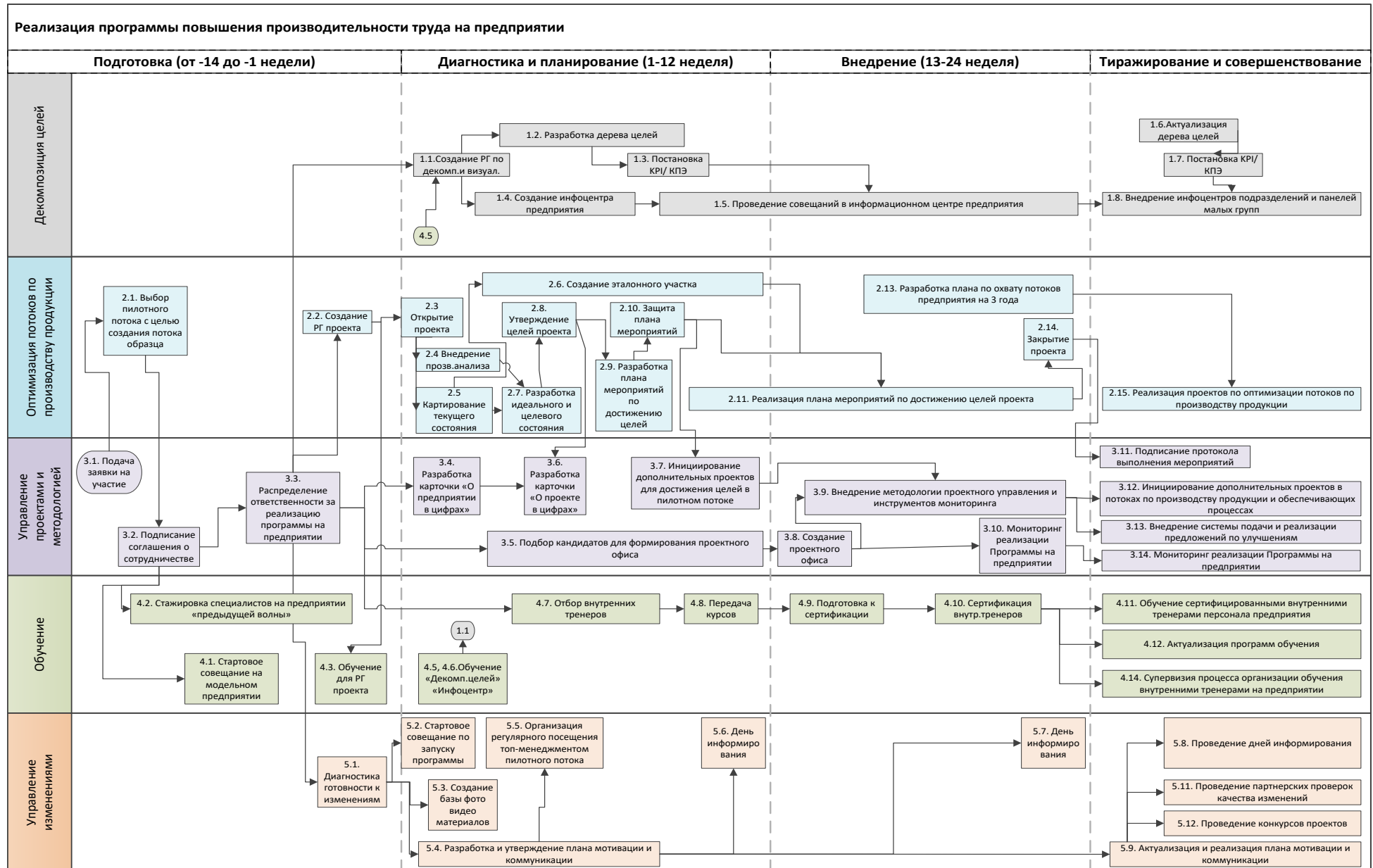
3.7. Мероприятия по направлениям «Декомпозиция целей», «Управление изменениями» и «Управление проектами и методологией» формируют на предприятии условия для системной деятельности по повышению производительности труда и повышению эффективности производства в ходе реализации Программы и после ее завершения.

3.8. Предприятие в соответствии с установленным порядком определяет ответственных за реализацию соответствующих направлений.

Рекомендуемое распределение ответственности за поддержку направлений реализации Программы:

Направление реализации Программы	Функция, руководство которой осуществляет сотрудник предприятия в соответствии с организационной структурой предприятия	Наименование должности, используемое далее в Методике
Оптимизация потоков по производству продукции (краткое наименование «Потоки»)	Производство	Заместитель генерального директора по производству
Обучение	Управление персоналом	Заместитель генерального директора по управлению персоналом
Декомпозиция целей	Экономика и финансы	Заместитель генерального директора по экономике и финансам
Управление изменениями	Управление персоналом	Заместитель генерального директора по управлению персоналом
Управление проектами и методологией	Управление улучшениями (создаваемая в ходе реализации Программы функция)	Руководитель проектного офиса в прямом подчинении генерального директора (создаваемая должность)

4. Схема реализации Программы на предприятии



5. Мероприятия Программы

5.1. Мероприятия по направлению «Декомпозиция целей»

Этап	Мероприятие	Срок	Участники-предприятие	Участники- ФЦК	Описание	Ссылка на доп.материалы
Подготовка	-	-	-	-	-	-
Диагностика и планирование	1.1. Формирование рабочей группы для внедрения инструментов декомпозиции целей и визуального управления	4 неделя от старта Программы на предприятии	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»	Эксперт (по декомпозиции целей)	По результатам обучения руководителей предприятия по курсам «Декомпозиция целей», «Эффективный информационный центр» предприятие формирует состав рабочей группы по декомпозиции целей и утверждает его распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа в адрес ФЦК, группа декомпозиции целей.	-
Диагностика и планирование	1.2. Разработка дерева целей	5-11 неделя	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Генеральный директор	Эксперт (по декомпозиции целей)	Рабочая группа по декомпозиции целей разрабатывает проекты документов, устанавливающих цели предприятия по повышению производительности труда на уровне, не менее 10,15,30% за соответственно 1,2,3 года участия предприятия в нац.проекте и на уровне не 5% ежегодно с 4-го года участия в проекте. Помимо целей по производительности труда рабочая группа по декомпозиции целей разрабатывает цели по сокращению запасов и снижению себестоимости продукции (затрат на производство). Рабочая группа по декомпозиции целей проводит стратегическую сессию по наполнению дерева целей. В ходе сессии согласовываются структура дерева, распределение полномочий, уровень существенности показателей. Рабочая группа по декомпозиции целей разрабатывает проект дерева целей, основанного на математической логике и соответствующего структуре управления предприятием. Ответственный за направление «Декомпозиция целей» направляет проект дерева целей предприятия на согласование в ФЦК, в группу декомпозиции целей. Эксперт (по декомпозиции целей) согласовывает проект дерева целей. Генеральный директор предприятия утверждает дерево целей предприятия распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.	Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации; МР «Разработка дерева целей».
Диагностика и планирование	1.3. Установление ответственности за исполнение целевых показателей, разработка индивидуальных целей (КПЭ)	10-12 неделя	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Заместитель генерального директора по управлению персоналом; Генеральный директор	Эксперт (по декомпозиции целей)	Рабочая группа по декомпозиции целей на основании утвержденного дерева целей готовит перечень индивидуальных целей (показателей) сотрудников предприятия, обеспечивающих выполнение целей предприятия. Ответственный за направление «Декомпозиция целей» организует согласование показателей с функциональными руководителями предприятия, направляет перечень индивидуальных целей (показателей) в службу управления персоналом для разработки индивидуальных показателей эффективности (карт ключевых показателей эффективности, далее – карты КПЭ). Служба управления персоналом (отдел мотивации) разрабатывает индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ), обеспечивает их утверждение и ознакомление с ними сотрудников в установленном на предприятии порядке.	МР «Разработка индивидуальных показателей эффективности».

Диагностика и планирование	1.4. Создание информационного центра предприятия	4-7 неделя	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Генеральный директор	Эксперт (по декомпозиции целей)	Рабочая группа по декомпозиции целей после прохождения обучения по курсу «Эффективный инфоцентр» разрабатывает макет информационного центра предприятия, определяет: - место размещения; - перечень показателей управления и форматы их представления; - структуру ответственности за актуализацию показателей; - проект регламента работы информационного центра предприятия. Рабочая группа по декомпозиции целей проводит согласование показателей и форматов представления данных в информационном центре по направлениям с функциональными руководителями предприятия. По результатам макет дорабатывается, неурегулированные разногласия фиксируются. Рабочая группа по декомпозиции целей представляет макет и неурегулированные разногласия генеральному директору. Генеральный директор утверждает макет, регламент работы информационного центра, принимает решения по разногласиям. Рабочая группа по декомпозиции целей обеспечивает создание информационного центра. Ответственные за заполнение данных осуществляют наполнение инфоцентра данными согласно утвержденному макету. Эксперт (по декомпозиции целей) оказывает методологическую поддержку создания информационного центра предприятия.	МР «Формирование и внедрение информационных центров».
Диагностика и планирование	1.5. Проведение совещаний в информационном центре предприятия	8-24 неделя (еженедельно)	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Рабочая группа по декомпозиции целей; Проектный офис; Генеральный директор	Эксперт (по декомпозиции целей)	Генеральный директор на основе регламента работы информационного центра проводит совещания, в ходе которых: - заслушиваются отчеты функциональных руководителей по результатам операционной деятельности; - проводится анализ достижения целевых показателей предприятия; - контролируется исполнение решений; - проводится мониторинг проектной деятельности предприятия; - и т.д. Рабочая группа по декомпозиции целей совместно с проектным офисом оказывает методологическую поддержку ответственным за заполнение данных в информационный центр предприятия. В ходе проведения совещаний состав информации в инфоцентре может быть изменен (адаптирован) под потребности системы управления предприятием.	МР «Формирование и внедрение информационных центров».
Тиражирование и совершенствование	1.6. Актуализация дерева целей	Ежегодно	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Проектный офис; Генеральный директор	-	Ответственный за направление "Декомпозиция целей" совместно с руководителем проектного офиса предприятия проводит анализ достижения целевых показателей Программы на предприятии, вырабатывает предложения по актуализации бизнес целей на следующий отчетный период и представляет их на утверждение генеральному директору. Генеральный директор предприятия утверждает цели на следующий отчетный период в установленном на предприятии порядке. Ответственный за направление "Декомпозиция целей" совместно с руководителем проектного офиса предприятия принимают решение о необходимости создания рабочей группы для актуализации дерева целей предприятия на следующий отчетный период. Ответственный за направление "Декомпозиция целей" организует актуализацию дерева целей на следующий отчетный период.	Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации; МР «Разработка дерева целей».

Тиражирование и совершенствование	1.7. Разработка индивидуальных целей (КПЭ)	Ежегодно	Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Заместитель генерального директора по управлению персоналом; Генеральный директор	-	Ответственный за направление «Декомпозиция целей» организует согласование показателей с функциональными руководителями предприятия, направляет перечень индивидуальных целей (показателей) в службу управления персоналом для разработки индивидуальных показателей эффективности (карт КПЭ). Служба управления персоналом (отдел мотивации) разрабатывает индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ), обеспечивает их утверждение и ознакомление с ними сотрудников в установленном на предприятии порядке.	МР «Разработка индивидуальных показателей эффективности».
Тиражирование и совершенствование	1.8. Создание информационных центров подразделений, стендов (панелей) визуального управления на уровне малых групп	7-24 месяц	Проектный офис; Ответственный за направление «Декомпозиция целей»; Руководители подразделений предприятия	-	Проектный офис совместно с ответственным за направление "Декомпозиция целей" разрабатывает (или актуализирует) план график внедрения инструментов визуального управления, обеспечивая: - создание инфоцентров уровня подразделений (производств, цехов или участков); - создание стендов (панелей) малых групп (бригад или смен); - взаимосвязь инфоцентров различных уровней (агрегацию показателей в инфоцентре верхнего уровня); - стандартизацию методов визуализации данных в инфоцентрах всех уровней; - синхронизацию внедрения инструментов визуального управления с планом графиком вовлечения в Программу всех потоков предприятия. Генеральный директор предприятия утверждает план график внедрения инструментов визуального управления распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Руководители подразделений предприятия совместно с проектным офисом и ответственным за направление "Декомпозиция целей" обеспечивают реализацию плана графика внедрения инструментов визуального управления.	МР «Формирование и внедрение информационных центров».

5.2. Мероприятия по направлению «Оптимизация потоков по производству продукции»

Этап	Мероприятие	Срок	Участники - предприятие	Участники- ФЦК	Описание	Ссылка на доп.материалы
Подготовка	2.1. Выбор пилотного потока с целью создания потока образца	- 13 недель от старта Программы на предприятии	Генеральный директор	Эксперт (по потокам)	Эксперт (по потокам) ФЦК при посещении (очном отборе) предприятия доводит и разъясняет критерии выбора пилотного потока. Руководитель предприятия предлагает вариант пилотного потока. Эксперт (по потокам) ФЦК проводит обход пилотного потока, подтверждает или не подтверждает выбор пилотного потока.	МР «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях».
Подготовка	2.2. Формирование рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока	- 3 недели	Генеральный директор, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Эксперт (по потокам) ФЦК при посещении (очном отборе) доводит и разъясняет рекомендации по составу рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока, степени участия руководства и рабочей группы в проекте. Предприятие формирует состав рабочей группы проекта и утверждает его распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа в адрес ФЦК, проектный офис.	МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта»

Диагностика и планирование	2.3. Открытие проекта по оптимизации пилотного потока	3 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Рабочая группа проекта формирует карточку проекта: вовлеченные лица и рамки проекта; обоснование выбора; цели и плановый эффект (предварительно); ключевые события проекта. Эксперт (по потокам) ФЦК согласовывает карточку проекта. Предприятие утверждает карточку проекта распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.	МР «Реализация проектов по улучшению», «Анализ процесса на макроуровне (SIPOC)»
Диагностика и планирование	2.4. Внедрение производственного анализа в пилотном потоке	1-3 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Рабочая группа проекта проводит выбор операций в пилотном потоке, на которых требуется ведение производственного анализа. Рабочая группа проекта проводит выбор способа ведения производственного анализа. Предприятие закрепляет в установленном на предприятии порядке ответственность за ведение производственного анализа и фиксирование/решение проблем, выявляемых в ходе ведения анализа.	МР «Организация производственного анализа»
Диагностика и планирование	2.5. Картирование текущего состояния пилотного потока	1-3 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Рабочая группа проекта проводит изучение текущего состояния пилотного потока. С этой целью проводится сбор первичной информации обо всех операциях в потоке и составление укрупненной карты потока. Рабочая группа проводит исследование всех операций и структурирует всю собираемую информацию. Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти, фиксируя фактические пути перемещения продукции в потоке. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции в текущем состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.). Рабочая группа наносит всю собранную информацию на детальную карту потока текущего состояния. Определяются «узкие места» в потоке и все проблемы, приводящие к задержкам потока и к ограничению производительности труда. Карта текущего состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в текущем состоянии (время протекания процесса, выработка, запасы, количество персонала в потоке и др.).	МР «Составление карт потоков и процессов»; «Реализация проектов по улучшению»
Диагностика и планирование	2.6. Создание эталонного участка	3-12 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Эксперт (по потокам) ФЦК совместно с рабочей группой проекта определяет участок для создания эталонного участка применения инструментов бережливого производства, формирует требования к образцу и определяет сроки и состав мероприятий по созданию образца. Эксперт (по потокам) ФЦК совместно с рабочей группой включает мероприятия по созданию эталонного участка в общий план-график реализации проекта по оптимизации пилотного потока. Ответственный по направлению «Потоки» обеспечивает выполнение мероприятий по созданию образца и совместно с рабочей группой проекта предъявляет созданный эталонный участок руководителю предприятия.	Требования к эталонному участку приведены в приложении 2.
Диагностика и планирование	2.7. Определение идеального и целевого состояния пилотного потока	4-5 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Рабочая группа проекта изучает лучшие практики организационного и технологического уклада в компании/группе компаний/ отрасли. Рабочая группа разрабатывает карту идеального состояния – состояния, соответствующего лучшим практикам и основанного на принципах точно-вовремя (работа по времени такта, выровненный поток, запуск производства по сигналу от потребителя). Карта идеального состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в идеальном состоянии. Рабочая группа выявляет все разрывы между текущим и идеальным состоянием и формирует перечень проблем к карте текущего состояния, проводит ранжирование проблем по сложности и эффективности их решения, составляет перечень проблем, которые планируется решить в рамках реализации проекта.	МР «Составление карт потоков и процессов», «Диаграмма выбора», «Реализация проектов по улучшению»

					<p>Рабочая группа разрабатывает диаграмму Спагетти целевого состояния. На диаграмме указываются показатели по перемещению продукции в целевом состоянии (общее расстояние, трудоемкость, используемые средства транспортировки и т.п.).</p> <p>Рабочая группа разрабатывает карту целевого состояния – состояния, которое планируется достигнуть к моменту завершения проекта (6 месяцев от старта проекта). Карта целевого состояния сопровождается расчетом основных показателей потока в целевом состоянии время протекания процесса, выработка, запасы, количество персонала в потоке и др.).</p>	
Диагностика и планирование	2.8. Утверждение (уточнение) целей проекта	5 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	<p>Руководитель проекта вносит (при необходимости) корректировки в карточку проекта по оптимизации пилотного потока в блоке: Цели и плановый эффект.</p> <p>Эксперт (по потокам) ФЦК согласовывает карточку проекта.</p> <p>Предприятие утверждает обновленную карточку проекта распорядительным документом в установленном на предприятии порядке.</p> <p>Руководитель проекта направляет утвержденную карточку проекта в проектный офис ФЦК.</p>	МР «Реализация проектов по улучшению»
Диагностика и планирование	2.9. Разработка плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока	6-8 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	<p>Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценку результативности всех мероприятий по решению проблем в потоке; - оценку влияния мероприятий на другие процессы; - определение ответственных за реализацию мероприятий и сроков реализации. <p>Рабочая группа согласовывает мероприятия. С этой целью проводятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - совещания с представителями специализированных подразделений, к сфере компетенций которых относится то или иное предлагаемое мероприятие; - сессии по анализу видов и последствий отказов. <p>В результате данных совещаний и сессий могут разрабатываться дополнительные мероприятия, необходимые для минимизации возможных рисков.</p> <p>Рабочая группа в проекте плана-графика указывает статус мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мероприятие согласовано (указывается перечень согласующих); - мероприятие согласовано/ не согласовано с особым мнением (указывается причина не согласования, особое мнение согласующего). <p>Рабочая группа проводит оценку результатов, которые планируется достичь за счет реализации всех мероприятий проекта. Оценка представляется в виде таблицы показателей в формате: показатель, текущее состояние, целевое состояние.</p>	МР «Реализация проектов по улучшению», «Анализ видов и последствий отказов (FMEA)»

Диагностика и планирование	2.10. Защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока	8 неделя	Ответственный по направлению «Потоки»; Руководитель проекта; Генеральный директор	Эксперт (по потокам)	Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока размещает на стенде проекта результаты этапа «Диагностика и планирование»: - карточку проекта; - карты потока текущего, идеального, целевого состояния с оцифрованными показателями; - диаграммы Спагетти текущего и целевого состояния; - перечень проблем, выявленных в потоке; перечень проблем, определенных для решения в рамках проекта; - проект плана-графика мероприятий; - таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние "Было", целевое состояние "План"; - материалы в формате «Было-Стало» по созданию эталонного участка и внедренным улучшениям в потоке; - предложения по инициированию дополнительных проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия. Ответственный по направлению «Потоки» предприятия организует защиту результатов этапа «Диагностика и планирование» перед генеральным директором предприятия. Генеральный директор по каждому предлагаемому мероприятию принимает решение о внедрении, отказе от внедрения, необходимости доработки мероприятия, необходимости изменения сроков и/или ответственных за реализацию мероприятия. В результате проведения защиты формируется и утверждается итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока. Руководитель проекта направляет утвержденный план-график мероприятий в проектный офис ФЦК.	МР «Реализация проектов по улучшению»
Внедрение	2.11. Реализация плана по достижению целевого состояния в пилотном потоке	9-24 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока проводит реализацию мероприятий. По факту выполнения мероприятий заполняется поле "Статус" в плане графике и поле "Примечание" при отклонениях фактических сроков выполнения от запланированных. Руководитель проекта обеспечивает оперативный контроль выполнения плана графика мероприятий, своевременно информирует ответственного по направлению "Потоки" и руководство предприятия об отклонениях в графике и мерах по снижению отклонений. Эксперт (по потокам) ФЦК обеспечивает поддержку реализации мероприятий.	МР «Реализация проектов по улучшению»
Внедрение	2.12. Мониторинг достижения целевых показателей пилотного потока	Еженедельно с 9 по 24 неделю	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Потоки»	Эксперт (по потокам)	Руководитель проекта обеспечивает мониторинг достижения целевых показателей потока, своевременно информирует ответственного по направлению "Потоки" и руководство предприятия о рисках недостижения целей проекта и мерах по рискам. Эксперт (по потокам) ФЦК при выявлении рисков недостижения целей проекта оказывает поддержку в анализе причин отклонений от достижения целей и выработке дополнительных мероприятий и их реализации.	МР «Реализация проектов по улучшению»

Внедрение	2.13. Разработка плана-стратегии по охвату потоков предприятия на 3 года	17-24 неделя	Ответственный по направлению «Потоки»; Генеральный директор	Эксперт (по потокам)	<p>Ответственный по направлению "Потоки" разрабатывает план по вовлечению в Программу всех потоков предприятия на 3 года. При разработке плана:</p> <ul style="list-style-type: none"> - учитывается прогноз и факт результатов проекта по оптимизации пилотного потока (как ориентиры по приросту производительности в потоке); - проводится группировка ключевых продуктов предприятия по категориям: продукты с перспективой роста объемов продаж; продукты с перспективой снижения объема продаж; продукты с перспективой сохранения объема продаж; - определяются цели и подходы к повышению производительности труда на основе перспектив продаж по каждому ключевому продукту. - проводится оценка (прогноз) достижения целей Программы (10-15-30 % прироста производительности за 1-2-3 года реализации Программы соответственно) за счет оптимизации продуктовых потоков и определяется необходимость (дефицит) дополнительных мероприятий для достижения целей Программы. <p>План по вовлечению в Программу всех потоков предприятия утверждается в установленном на предприятии порядке. Копия плана направляется эксперту (по потокам) ФЦК для планирования ресурсов для дальнейшей поддержки предприятия.</p>	-
Внедрение	2.14. Закрытие проекта по оптимизации пилотного потока	24 неделя	Ответственный по направлению «Потоки»; Руководитель проекта; Генеральный директор	Эксперт (по потокам)	<p>Рабочая группа проекта по оптимизации пилотного потока размещает на стенде проекта результаты этапа «Внедрение»:</p> <ul style="list-style-type: none"> - план-график мероприятий проекта с отметками о реализации и комментариями; - таблицу с показателями в формате: показатель, текущее состояние "Было", целевое состояние "План", целевое состояние "Факт"; - материалы в формате «Было-Стало» по внедренным улучшениям в потоке; - проект протокола о закрытии проекта; - проект карточки на следующий этап проекта с актуализированными целями потока. <p>Руководитель проекта представляет генеральному директору результаты проекта. Генеральный директор принимает решение о закрытии проекта. Руководитель проекта размещает отчет о реализации проекта в базу знаний предприятия. Эксперт (по потокам) ФЦК предоставляет отчет о реализации проекта в базу знаний ФЦК.</p>	МР «Реализация проектов по улучшению»
Тиражирование и совершенствование	2.15. Запуск и реализация проектов по оптимизации потоков по производству продукции	7 месяц, далее – каждые полгода	Ответственный по направлению «Потоки»; Руководители проектов по оптимизации потоков; Проектный офис; Генеральный директор	-	<p>Ответственный по направлению "Потоки" инициирует открытие проектов согласно утвержденному плану по вовлечению в Программу всех потоков предприятия, разрабатывает предложения по назначению руководителей проектов. Генеральный директор утверждает открытие проектов и проводит прием результатов проектов. Руководители проектов обеспечивают реализацию проектов согласно методологии, переданной ФЦК. Проектный офис обеспечивает оперативный контроль хода реализации проектов.</p>	-

5.3. Мероприятия по направлению «Управление проектами и методологией»

Этап	Мероприятие	Срок	Участники - предприятие	Участники- ФЦК	Описание	Ссылка на доп.материалы
Подготовка	3.1. Оформление заявки на участие на сайте http://производительность.рф	- 16 недель от старта Программы на предприятии	Генеральный директор	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	Предприятие после регистрации на сайте ФЦК http://производительность.рф заполняет заявку «Стать участником». ФЦК проверяет соответствие предприятия условиям, установленным для участия в Национальном проекте, и определяет возможность оказания поддержки. ФЦК планирует дату посещения (очного отбора) и согласует ее с предприятием. ФЦК информирует Региональное министерство о результатах отбора. ФЦК определяет предварительную дату старта проекта по оптимизации пилотного потока и информирует предприятие.	МР «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях».
Подготовка	3.2. Подписание соглашения между ФЦК и предприятием-участником	- 12 недель (крайний срок -2 недели)	Генеральный директор	Заместитель генерального директора по управлению операционной эффективностью	ФЦК направляет на предприятие типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда. Предприятие подписывает соглашение со своей стороны и направляет в адрес ФЦК. ФЦК подписывает соглашение со своей стороны, регистрирует и направляет 1 экземпляр подписанного и зарегистрированного соглашения в адрес предприятия.	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда
Подготовка	3.3. Закрепление ответственности за направления реализации Программы на предприятии	- 3 недели	Генеральный директор	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	Предприятие определяет ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы и утверждает распределение ответственности распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию распорядительного документа о закреплении ответственности по направлениям в адрес ФЦК, проектный офис.	-
Диагностика и планирование	3.4. Подготовка карточки «О предприятии в цифрах»	3 недели	Генеральный директор, Заместители генерального директора по производству, по управлению персоналом	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	Предприятие в соответствии с заключенным с ФЦК соглашением о сотрудничестве заполняет форму предоставления данных для карточки «О предприятии в цифрах» и направляет электронную копию подписанной формы в адрес ФЦК, аналитический отдел. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК проверяет корректность заполнения формы, оценивает соответствие прогноза предприятия по приросту производительности труда целям Национального и Федерального проектов. При необходимости эксперт (по управлению проектами) ФЦК запрашивает у предприятия дополнительную информацию, связанную с прогнозом прироста производительности труда. ФЦК формирует карточку "О предприятии в цифрах" и публикует карточку на сайте. В случае несогласия предприятия с публикацией, ФЦК использует данные только для анализа информации.	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда
Диагностика и планирование	3.5. Отбор кандидатов для формирования проектного офиса	4-12 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Обучение»	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	Рабочая группа проекта проходит теоретическое и практическое (площадочное) обучение в рамках реализации проекта по оптимизации пилотного потока. В процессе обучения участники рабочей группы нарабатывают компетенции и проявляют личностные характеристики. Результаты оценки компетенций и личностных характеристик эксперт (по потокам) ФЦК и руководитель проекта доводят до руководителя предприятия для принятия решения о выборе специалистов для	МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта».

					<p>комплектования проектного офиса.</p> <p>Эксперт (по управлению проектами) ФЦК направляет в адрес предприятия методические материалы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - типовое положение о Проектном офисе, - типовую должностную инструкцию руководителя Проектного офиса, - методические материалы по работе Проектного офиса. 	
Диагностика и планирование	3.6. Подготовка карточки «О проекте в цифрах»	5 неделя	Ответственный по направлению «Потоки», Руководитель проекта	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	<p>Предприятие в соответствии с заключенным с ФЦК соглашением о сотрудничестве заполняет форму предоставления данных для карточки «О проекте в цифрах» и направляет электронную копию подписанной формы в адрес ФЦК, проектный офис.</p> <p>Эксперт (по управлению проектами) ФЦК и эксперт (по потокам) ФЦК проверяют корректность заполнения карточки. При необходимости ФЦК запрашивает у предприятия дополнительную информацию, связанную с прогнозом прироста производительности труда и других показателях проекта.</p> <p>ФЦК формирует карточку "О проекте в цифрах" и публикует карточку на сайте. В случае несогласия предприятия с публикацией, ФЦК использует данные только для анализа информации.</p>	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда
Диагностика и планирование	3.7. Инициирование проектов по развитию обеспечивающих процессов	8-11 неделя	Руководитель проекта, Генеральный директор	Эксперт (по потокам); Эксперт (по бизнес процессам)	<p>В ходе проведения защиты плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока руководитель проекта представляет руководителю предприятия предложения по инициированию дополнительных проектов по развитию обеспечивающих, вспомогательных и офисных процессов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия.</p> <p>Генеральный директор принимает решение об открытии дополнительных проектов и определяет руководителей проектов.</p> <p>Руководители дополнительных проектов открывают проекты в соответствии с методологией реализации проектов.</p>	МР «Диаграмма выбора», МР «Реализация проектов по улучшению».
Внедрение	3.8. Создание проектного офиса на предприятии	13-14 неделя	ЗГД по управлению персоналом; Генеральный директор; Руководитель проектного офиса	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	<p>Генеральный директор принимает решение о введении в структуру управления предприятием подразделения, выполняющего функции управления реализацией Программы на предприятии (проектный офис предприятия).</p> <p>Генеральный директор принимает решение о назначении руководителя проектного офиса (рекомендуемый уровень – прямое подчинение генеральному директору).</p> <p>Руководитель проектного офиса совместно со службой управления персоналом проводит необходимые мероприятия по укомплектованию проектного офиса. При подборе кандидатов учитываются результаты оценки компетенций членов рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока, проведенной экспертом (по потокам) ФЦК и руководителем проекта по оптимизации пилотного потока.</p>	МР «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта».
Внедрение	3.9. Внедрение методологии проектного управления и инструментов мониторинга проектов	13-24 неделя	Генеральный директор; Руководитель проектного офиса	Эксперт (по потокам); Эксперт (по управлению проектами)	<p>Проектный офис предприятия формирует реестр проектов по улучшению, реализуемых на предприятии. В реестре проектов ведется мониторинг ключевых событий проектов и фиксируется достижение поставленных целей.</p> <p>Реестр проектов размещается в информационном центре предприятия.</p> <p>Руководитель проектного офиса на регулярной основе доводит до генерального директора информацию о статусе реализации проектов на предприятии.</p> <p>Генеральный директор принимает (при необходимости) управленческие решения по результатам анализа проектной деятельности на предприятии.</p>	-

Внедрение	3.10. Проведение мониторинга реализации Программы на предприятии	23-24 неделя	Руководитель проектного офиса; Генеральный директор	Эксперт (по управлению проектами)	Проектный офис предприятия формирует отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждает у генерального директора и направляет в адрес ФЦК, проектный офис. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК анализирует отчетность предприятия, при необходимости осуществляет дополнительные запросы.	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда
Тиражирование и совершенствование	3.11. Подписание Протокола выполнения мероприятий по Соглашению о сотрудничестве	7 месяц	Генеральный директор	Заместитель генерального директора по управлению операционной эффективностью	Предприятие и ФЦК подписывают протокол, в котором фиксируют: - выполнение мероприятий - достижение результатов в пилотном потоке - признание пилотного потока потоком-образцом для предприятия - открытие дополнительных проектов - достаточность реализованных совместно с ФЦК мероприятий для дальнейшей самостоятельной работы предприятия и достижения целей Программы.	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда
Тиражирование и совершенствование	3.12. Инициирование дополнительных проектов в потоках по производству продукции и обеспечивающих процессах	Ежеквартально	Руководитель проектного офиса, Ответственные за ведение производственного анализа, Генеральный директор	-	Проектный офис проводит тиражирование методологии проектного управления в рамках оптимизации потоков по производству продукции. В каждом продуктовом потоке внедряется производственный анализ. Ответственные за ведение производственного анализа фиксируют все выявляемые проблемы, причины и мероприятия по их решению. Руководитель проектного офиса совместно с рабочими группами проектов выявляет системные (повторяющиеся) проблемы, определяет процессы, требующие улучшения на предприятии, в т.ч. не производственные (офисные) процессы. Руководитель проектного офиса готовит предложения по инициированию дополнительных проектов и направляет руководителю предприятия. Руководитель предприятия в установленном на предприятии порядке доводит свое решение об открытии дополнительных проектов по улучшению процессов. Руководители проектов формируют запрос на обучение методике реализации проектов по улучшению для руководителей и рабочих групп дополнительных проектов и направляют ответственному по направлению «Обучение» Руководители дополнительных проектов открывают проекты в соответствии с методологией реализации проектов.	МР «Диаграмма выбора», МР «Реализация проектов по улучшению».
Тиражирование и совершенствование	3.13. Внедрение системы подачи и реализации предложений по улучшениям	7-12 месяц	Руководитель проектного офиса; Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор	-	Проектный офис предприятия разрабатывает порядок работы с предложениями по улучшениям, описывающий процессы: - оформления и подачи предложений; - рассмотрения предложений, принятия решения о внедрении; - внедрения предложений; - поощрения авторов за подачу и реализацию предложений. Генеральный директор предприятия утверждает порядок работы с предложениями по улучшениям.	МР «Организации работы с предложениями по улучшениям»

					Ответственный по направлению «Управление изменениями» совместно с проектным офисом предприятия проводят информирование всех сотрудников предприятия о возможности подать и реализовать улучшения. Проектный офис предприятия разрабатывает инструменты мониторинга подачи предложения, сроков их рассмотрения и внедрения, выявляет причины длительных сроков и разрабатывает мероприятия для скорейшего внедрения поданных предложений и поощрения авторов.	
Тиражирование и совершенствование	3.14. Проведение мониторинга реализации Программы на предприятии	ежеквартально	Руководитель проектного офиса; Генеральный директор	Эксперт (по управлению проектами)	Проектный офис предприятия формирует отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждает у генерального директора и направляет в адрес ФЦК, проектный офис. Эксперт (по управлению проектами) ФЦК анализирует отчетность предприятия, при необходимости осуществляет дополнительные запросы.	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда

5.4. Мероприятия по направлению «Обучение»

Этап	Мероприятие	Срок	Участники - предприятие	Участники- ФЦК	Описание	Ссылка на доп.материалы
Подготовка	4.1. Стартовое совещание на модельном предприятии	- 4 недели до старта Программы на предприятии	Генеральный директор, Заместитель по производству	Эксперт (по обучению)	ФЦК организует на модельном предприятии (предприятии-образце по внедрению бережливого производства) стартовое совещание для предприятий «следующей волны» и информирует руководителей предприятий. Руководитель предприятия (личное участие обязательно) и заместитель по производству принимают участие в совещании.	-
Подготовка	4.2. Стажировка на предприятии «предыдущей волны»	От -12 до -1 недели (фактическая продолжительность 3-4 недели в течение периода стажировки)	Генеральный директор	Эксперт (по потокам)	Эксперт (по потокам) ФЦК при посещении (очном отборе) предприятия доводит и разъясняет необходимость прохождения стажировки сотрудниками предприятия (1 чел. на 500 чел. численности предприятия): практическое обучение методологии реализации Программы, ознакомление с результатами проекта на другом предприятии. Предприятие определяет состав стажеров и доводит до сведения эксперта (по потокам) ФЦК. Эксперт (по потокам) ФЦК определяет сроки и место проведения стажировки и информирует предприятие. Эксперт (по потокам) при необходимости готовит письмо от ФЦК в адрес предприятия о направлении сотрудников на стажировку. Продолжительность стажировки – 3-4 недели в течение 3-х месяцев.	-
Подготовка	4.3. Обучение рабочей группы проекта	- 1 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Обучение»	Эксперт (по обучению)	ФЦК организует и проводит обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока.	-

Диагностика и планирование	4.4. Организация стажировки представителей предприятий «последующих волн»	1-12 неделя	Генеральный директор	Эксперт (по потокам)	Эксперт (по потокам) ФЦК организует посещение предприятия стажерами с предприятий «последующих волн» с целью практического обучения методологии реализации Программы, ознакомления с результатами проекта на текущем предприятии. Эксперт (по потокам) ФЦК при необходимости готовит письмо от ФЦК в адрес предприятия о допуске сотрудников на стажировку. Предприятие осуществляет необходимые действия для допуска стажеров на территорию предприятия.	-
Диагностика и планирование	4.5. Обучение руководителей предприятия по курсу «Декомпозиция целей»	3 неделя	Ответственный за направление «Обучение»	Эксперт (по обучению)	ФЦК организует и проводит обучение руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей. В ходе обучения ставится задача по разработке дерева целей предприятия, выдаются контакты экспертов ФЦК, осуществляющих поддержку декомпозиции целей.	-
Диагностика и планирование	4.6. Обучение руководителей предприятия по курсу «Эффективный информационный центр»	3 неделя	Ответственный за направление «Обучение»	Эксперт (по обучению)	ФЦК организует и проводит обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных и целям внедрения информационных центров на различных уровнях управления предприятием. В ходе обучения ставится задача по внедрению инфоцентра предприятия, выдаются контакты экспертов ФЦК, осуществляющих поддержку внедрения инфоцентров	-
Диагностика и планирование	4.7. Очный отбор внутренних тренеров предприятия	5-8 неделя	Ответственный за направление «Обучение»; кандидаты	Эксперт (по обучению)	Предприятие определяет кандидатов (2-3 человека), заполняет анкеты и направляет в ФЦК, блок "Обучение". Эксперт (по обучению) проводит проверку соответствия кандидатов основным критериям и согласовывает решение по выбору кандидатов с экспертом (по потокам) ФЦК. Эксперт (по обучению) направляет кандидатам приглашение на очный этап отбора с вариантами выполнения задания подготовки выступления с элементами взаимодействия с группой по указанным темам. Кандидаты готовят выступление по выбранной теме и проводят выступление на площадке, определенной ФЦК. Эксперт (по обучению) ФЦК проводит анализ результатов выступлений и принимает решение по возможности включения кандидатов в программу подготовки внутренних тренеров. Эксперт (по обучению) доводит решение ответственному за направление «Обучение» предприятия и эксперту (по потокам) ФЦК.	МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров»
Диагностика и планирование	4.8. Передача курсов, проведение специализированных тренингов для внутренних тренеров предприятия	10 неделя	Кандидаты	Эксперт (по обучению)	ФЦК проводит передачу программ обучения (проведение тренингов, методический разбор тренингов и т.п.) на площадке, определенной ФЦК. ФЦК проводит специализированный тренинг тренеров.	МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров»
Внедрение	4.9. Подготовка к сертификации	11-13 неделя	Кандидаты	Эксперт (по обучению)	Кандидаты дополняют переданные ФЦК учебные материалы примерами (фото, видео и пр.) с предприятия. Эксперт (по обучению) оказывает методологическую поддержку по запросу.	-

Внедрение	4.10. Сертификация внутренних тренеров предприятия	14 неделя	Кандидаты	Эксперт (по обучению)	Кандидаты проходят: - проверку знаний в области бережливого производства, - оценку тренерских компетенций, - проверку знаний структуры, целей, содержания программ обучения, - проверку знаний о содержании и результатах проекта по оптимизации пилотного потока. ФЦК принимает и доводит решение: - сертифицировать тренера, - не сертифицировать тренера, - сертифицировать тренера по результатам посещения тренинга на предприятии, - сертифицировать после дополнительной проверки знаний.	МР «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров».
Тиражирование и совершенствование	4.11. Обучение	Еженедельно	Внутренние тренеры	-	Внутренние тренеры предприятия проводят планирование обучения на основе: - запросов руководителей иницируемых проектов по улучшениям, - запросов проектного офиса, - целей по обучению, установленными на предприятии. Внутренние тренеры предприятия организуют и проводят обучение по переданным программам, при необходимости для организации обучения привлекается служба управления персоналом. После каждого обучения проводится заполнение анкет обратной связи от сотрудников, прошедших обучение.	-
Тиражирование и совершенствование	4.12. Актуализация программ обучения	1 раз в полгода	Внутренние тренеры	Эксперт (по обучению)	ФЦК проводит информирование внутренних тренеров предприятий об изменениях в программах обучения. Внутренние тренеры предприятия вносят изменения в программы обучения. В случае разработки новых программ обучения ФЦК организует процессы передачи курсов и сертификации внутренних тренеров предприятия.	-
Тиражирование и совершенствование	4.13. Мониторинг реализации Программы в части «Обучение» на предприятии	Ежемесячно	Внутренние тренеры предприятия; Ответственный по направлению «Обучение»; Проектный офис	Эксперт (по обучению)	Внутренние тренеры предприятия ведут учет учебных активностей и анкет обратной связи. Проектный офис вносит информацию о проведенном обучении в отчет о реализации программы на предприятии. Ответственный по направлению «Обучение» направляет руководителю проекта подготовки тренеров ФЦК сводную информацию о количестве обученных сотрудников, (в т.ч. программам, датам, индексе NPS). ФЦК проводит анализ отклонений и причин, оказывает необходимую поддержку.	-
Тиражирование и совершенствование	4.14. Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии	Ежегодно	Внутренние тренеры предприятия	Эксперт (по обучению)	ФЦК проводит планирование проведения супервизии. ФЦК посещает выбранный тренинг, проводит оценку качества обучения, оценку тренерских компетенций. ФЦК анализирует эффективность процесса организации обучения на предприятии и дает рекомендации ФЦК дает обратную связь внутреннему тренеру предприятия по результатам оценки	МР «Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии»

5.5. Мероприятия по направлению «Управление изменениями»

Этап	Мероприятие	Срок	Участники - предприятие	Участники- ФЦК	Описание	Ссылка на доп.материалы
Подготовка	5.1. Проведение диагностики готовности предприятия к реализации Программы	- 1 неделя от старта Программы на предприятии	Ответственный по направлению «Управление изменениями»	Эксперт (по управлению изменениями)	Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК проводит выездную (очную) диагностику предприятия с целью определения готовности к планируемому в ходе реализации Программы изменениям, существующих каналов коммуникаций, действующих инструментов мотивации сотрудников, пониманию руководителями предприятия и членами команды проекта по оптимизации пилотного потока своих ролей и задач. В ходе диагностики эксперт (по управлению изменениями) ФЦК разъясняет и передает предприятию пакет типовых документов по управлению изменениями: типовой план коммуникации и мотивации для проработки и адаптации под специфику предприятия; типовую повестку стартового совещания, типовую презентацию стартового совещания, типовые вопросы-ответы на стартовом совещании, типовой перечень действий руководителя предприятия при обходе производства и пр.	МР «Книга изменений».
Диагностика и планирование	5.2. Проведение стартового совещания по запуску пилотного проекта	1 неделя	Генеральный директор Заместители генерального директора Руководитель проекта Рабочая группа	Эксперт (по потокам)	Генеральный директор предприятия и эксперт (по потокам) ФЦК организуют стартовую встречу на основе типовой повестки и типовой презентации. В ходе стартовой встречи генеральный директор озвучивает цели и задачи реализации Программы на предприятии, отвечает на вопросы сотрудников предприятия.	МР «Книга изменений».
Диагностика и планирование	5.3. Создание базы данных, сбор фото и видео-материалов по текущему состоянию пилотного потока	2 неделя	Руководитель проекта Ответственный по направлению «Управление изменениями»	Эксперт (по потокам), Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие создает базу данных для накопления результатов реализации мероприятий по повышению производительности труда в производственных и обеспечивающих процессах. Рабочая группа проекта с участием эксперта (по потокам) ФЦК проводит сбор фото и видео-материалов, характеризующих состояние пилотного потока до внедрения улучшений (фотографии потока, потери, причины низкой производительности и пр.) Данные материалы используются в том числе при проведении тренингов	
Диагностика и планирование	5.4. Разработка и утверждение плана коммуникации и мотивации для предприятия	3 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Управление изменениями»	Эксперт (по потокам), Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие разрабатывает план коммуникации и мотивации на основе типового шаблона плана с учетом результатов диагностики по блоку «управление изменениями» и с учетом специфики предприятия. Предприятие утверждает план коммуникации и мотивации в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию утвержденного плана в адрес ФЦК, отдел управления изменениями.	МР «Книга изменений».
Диагностика и планирование	5.5. Организация регулярных выходов руководителей предприятия (топ-менеджмент) на производство	3 неделя	Руководитель проекта, Ответственный по направлению «Управление изменениями»	Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие разрабатывает график посещения пилотного подразделения руководителями предприятия на месяц. Генеральный директор предприятия утверждает график распорядительным документом в установленном на предприятии порядке. Ответственный по направлению «Управление изменениями» направляет копию графика в ФЦК, отдел управления изменениями. Руководители предприятия (топ-менеджмент) осуществляют обходы пилотного участка согласно графика и выполняют рекомендации по действиям руководителя на площадке.	МР «Книга изменений».
Диагностика и планирование	5.6. День информирования	12 неделя	Руководитель проекта; Ответственный по направлению	Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем: - подведение итогов квартала (по проекту в пилотном потоке, по программе	МР «Книга изменений».

			«Управление изменениями»; Генеральный директор; ЗГД по производству; ЗГД по управлению персоналом		повышения производительности труда); - признание отличившихся сотрудников; - доведение целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования. Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК: - заранее направляет в адрес ответственного по направлению «Управление изменениями» типовую повестку, презентацию; - оказывает поддержку проведения Дня информирования непосредственно на предприятии, заполняет чек-лист эффективности проведения совещания.	
Внедрение	5.7. День информирования, закрытие проекта по оптимизации пилотного потока	24 неделя	Руководитель проекта; Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор; ЗГД по производству; ЗГД по управлению персоналом	Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем: - подведение итогов квартала (по проекту в пилотном потоке, по программе повышения производительности труда); - признание отличившихся сотрудников; - доведение целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования. Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК оказывает поддержку проведения Дня информирования непосредственно на предприятии, заполняет чек-лист эффективности проведения совещания.	МР «Книга изменений».
Тиражирование и совершенствование	5.8. День информирования	ежеквартально	Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор; ЗГД по производству; ЗГД по управлению персоналом	-	Предприятие в соответствии с утвержденным планом коммуникации и мотивации проводит День информирования, включающем: - подведение итогов квартала (по реализации проектов в потоках, по программе повышения производительности труда); - признание отличившихся сотрудников; - доведение целей и приоритетов на следующий квартал; - ответы на вопросы участников Дня информирования.	МР «Книга изменений».
Тиражирование и совершенствование	5.9. Актуализация плана коммуникации и мотивации	1 раз в полгода	Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор	Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие разрабатывает план коммуникации и мотивации с учетом рекомендаций ФЦК. Предприятие утверждает план коммуникации и мотивации в установленном на предприятии порядке. Предприятие направляет копию утвержденного плана в адрес ФЦК, отдел управления изменениями.	МР «Книга изменений».
Тиражирование и совершенствование	5.10. Мониторинг реализации планов коммуникации и мотивации и корректировка отклонений	ежеквартально	Ответственный по направлению «Управление изменениями»	Эксперт (по управлению изменениями)	Эксперт (по управлению изменениями) ФЦК проводит анализ выполнения плана коммуникации и мотивации на предприятии, вырабатывает (при необходимости) предложения по корректировке отклонений, направляет предложения в адрес предприятия.	-
Тиражирование и совершенствование	5.11. Проведение партнерских проверок качества изменений	Ежегодно	Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор	Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятия – участники Национального проекта повышения производительности труда проводят рабочие партнерские проверки качества изменений с целью выявления отклонений качества изменений, осуществлением обмена опытом по методике ФЦК.	МР «Книга изменений».
Тиражирование и совершенствование	5.12. Проведение конкурсов проектов	Ежегодно	Ответственный по направлению «Управление изменениями»; Генеральный директор	Эксперт (по управлению изменениями)	Предприятие в соответствии с графиком проводит внутренние конкурсы, связанные с процессом постоянных улучшений.	МР «Книга изменений».

Перечень дополнительных материалов для применения в рамках реализации Программы на
предприятия

№	Наименование документа	Разработчик
1	Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации	Минэкономразвития России
2	Методические рекомендации «Отбор предприятий для участия в Федеральном проекте «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях»	ФЦК. Проектный офис
3	Методические рекомендации «Формирование проектного офиса на предприятиях - участниках проекта»	ФЦК. Проектный офис
4	Методические рекомендации «Реализация проектов по улучшению»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
5	Методические рекомендации «Организация производственного анализа»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
6	Методические рекомендации «Составление карт потоков и процессов»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
7	Методические рекомендации «Диаграмма выбора»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
8	Методические рекомендации «Разработка дерева целей»	
9	Методические рекомендации «Формирование и внедрение информационных центров»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
10	Методические рекомендации «Разработка индивидуальных показателей эффективности»	
11	Методические рекомендации «Книга изменений»	ФЦК. Отдел управления изменениями
12	Методические рекомендации «Анализ видов и последствий отказов (FMEA)»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
13	Методические рекомендации «Анализ процесса на макроуровне (SIPOC)»	ФЦК. Отдел методологии и отраслевых решений
14	Методические рекомендации «Отбор, подготовка и сертификация внутренних тренеров»	ФЦК. Блок «Обучение»
15	Методические рекомендации по организации обучения внутренними тренерами на предприятии	ФЦК. Блок «Обучение»
16	Методические рекомендации «Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии»	ФЦК. Блок «Обучение»
17	Типовое соглашение о сотрудничестве в целях реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» федеральной и региональной программ повышения производительности труда	ФЦК. Юридический отдел

Требования к эталонному участку бережливого производства

Место создания эталонного участка:

- Вариант 1 – конечный этап в пилотном продуктовом потоке.
- Вариант 2 – самый трудоемкий/ресурсоемкий передел в пилотном продуктовом потоке, оптимизация которого дает существенный вклад в достижение целей проекта по оптимизации пилотного потока.

Вариант 3 – проблемный участок, определенный в ходе картирования потока. В случае наличия нескольких проблемных участков, приоритетным является предложенный руководством

Масштаб:

- Охват технологического передела в целом, внутренние поставщики, внутренние заказчики находятся за периметром передела. Например, в качестве участка образца выбран процесс сборки изделия от поставки комплектующих с участка механической обработки до передачи собранного изделия на участок проведения испытаний.
- Количество работников на участке образце более 5 человек.

Требования к созданию эталонного участка:

1. Обязательное применение инструментов:
 - 5С на рабочих местах, визуализация размещения материалов;
 - Ведение производственного анализа, выявление и решение проблем;
 - Стандартизированная работа персонала участка.
2. Применение не менее одного дополнительного инструмента, позволяющего решить проблемы участка:
 - Тянущая система;
 - Системное решение проблем (8D, 1x1 и др.);
 - Поток единичных изделий (минимальная партия);
 - Быстрая переналадка;
 - ТРМ;
 - Встроенное качество;
 - и другие.

Чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия

№	Направление оценки	Оценка (1-Да, 0-Нет)	Комментарий
5С и безопасность			
1	- Достаточное освещение рабочих мест		
2	- Нормальный температурный режим		
3	- СИЗ в наличии и используются без замечаний		
4	- Стандарты рабочих мест имеются на всех рабочих местах		
5	- Рабочие места по окончании работы приводятся в соответствие со стандартами		
Организация потока			
6	- соблюдаются правила перемещения продукции (размер партии, тара, периодичность, способ транспортировки)		
7	- материалы поступают непосредственно к рабочим местам (зона «вход» на рабочее место/ячейку/линию), отсутствуют лишние переключатели		
8	- обработанная продукция размещается в зоне «выход» рабочего места/ячейки/линии		
Организация работы складов/мест временного хранения			
9	- соблюдаются установленные зоны размещения/хранения материалов по типам		
10	- материалы соответствуют местам складирования/хранения, отсутствует перепутывание		
11	- соблюдаются нормативы по количеству запасов в местах хранения		
12	- информация о неликвидах на складе актуальна		
Производственный анализ			
13	- все отклонения (+/-) от плана выпуска основной продукции отражены в листе производственного анализа		
14	- в листе проблем и решений отражены актуальные проблемы и обратная связь от специалистов, ответственных за решение проблем		
Стандартизированная работа			
15	- на рабочих местах есть стандарты выполнения работ (стандартные операционные карты)		
16	- работа выполняется в соответствии со стандартами		
17	- матрица квалификации сотрудников актуальна		
Качество			
18	- Соблюдаются стандарты осуществления контроля качества;		
19	- информация о количестве выявленных дефектов (статистика) актуальна		
Эффективность оборудования			
20	- соблюдаются стандарты обслуживания критичного оборудования		
21	- информация о простоях критичного оборудования актуальна		
Панель управления проектом			
22	- информация о проекте актуальна (соответствует срокам, приведенным в карточке проекта)		
Всего			Норматив не менее 17 баллов

Чек-лист реализации программы повышения производительности труда на предприятии

	Срок		Раздел	Результат	Предоставить в ФЦК	Отметка о выполнении
Подготовка	- 4 мес	- 16 недель	Управление проектами и методологией	Заявка на участие размещена на сайте http://производительность.рф		
		- 13 недель	Оптимизация потоков по производству продукции	Выбран пилотный поток в соответствии с критериями	Да	
		- 12 недель	Обучение	Определен состав стажеров и место стажировки		
		- 12 недель (мин.-2 недели)	Управление проектами и методологией	Типовое соглашение о сотрудничестве подписано предприятием и ФЦК	Да	
	- 1 мес	- 4 недели	Обучение	Руководители предприятия приняли участие в стартовом совещании на модельном предприятии		
		- 3 недели	Оптимизация потоков по производству продукции	Утвержден состав рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока	Да	
		- 3 недели	Управление проектами и методологией	Утвержден состав ответственных за реализацию мероприятий по направлениям Программы	Да	
		- 1 неделя	Обучение	Проведено обучение рабочей группы проекта по оптимизации пилотного потока.		
	- 1 неделя	Управление изменениями	Проведена диагностика предприятия на предмет готовности к изменениям, получен пакет типовых документов по управлению изменениями.			
Диагностика и планирование	1 мес	1 неделя	Управление изменениями	Проведено стартовое совещание по запуску пилотного проекта		
		1 неделя	Обучение	Организовано посещение предприятия стажерами с предприятий «последующих волн»		
		1 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Составлена укрупненная карта потока текущего состояния	Да	
		1 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Выбраны операции и способ ведения производственного анализа в пилотном потоке		
		1 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Организован информационный стенд проекта по оптимизации пилотного потока		
		2 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Закреплена ответственность за ведение производственного анализа		
		2 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Разработана диаграмма "Спагетти" для текущего состояния	Да	
		2 неделя	Управление изменениями	Проведен сбор фото и видео-материалов потока до изменений	Да	
		2 неделя	Управление изменениями	Создана база данных для накопления результатов реализации мероприятий		
		3 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Сформирована карта потока текущего состояния, определены узкие места потока. Карта потока текущего состояния переведена в электронный вид	Да	
		3 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Ведется производственный анализ на выбранных операциях		
		3 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Определен участок для создания эталонного участка бережливого производства, определены сроки и состав мероприятий.		
		3 неделя	Управление проектами и методологией	Форма «О предприятии в цифрах» заполнена	Да	
		3 неделя	Управление проектами и методологией	Подготовлена и утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока	Да	
		3 неделя	Обучение	Проведено обучение руководителей предприятия инструментам декомпозиции целей		
		3 неделя	Обучение	Проведено обучение руководителей предприятия инструментам эффективной визуализации данных		
		3 неделя	Управление изменениями	Утвержден график регулярного посещения пилотного потока руководителями предприятия		
		3 неделя	Управление изменениями	Утвержден план коммуникации и мотивации	Да	

2 мес	4 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Разработана карта идеального состояния, определен перечень проблем. Карта потока идеального состояния переведена в электронный вид	Да		
	4 неделя	Декомпозиция целей	Сформирован и утвержден состав рабочей группы по декомпозиции целей и внедрению визуального управления			
	4 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	5 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Разработана диаграмма Спагетти и карта потока целевого состояния. Карта потока целевого состояния переведена в электронный вид	Да		
	5 неделя	Управление проектами и методологией	Актуализирована и утверждена карточка проекта по оптимизации пилотного потока	Да		
	5 неделя	Управление проектами и методологией	Карточка «О проекте в цифрах» заполнена	Да		
	5 неделя	Обучение	Определены кандидаты на внутренних тренеров предприятия, заполнены и направлены анкеты	Да		
	5 неделя	Декомпозиция целей	Проведена стратегическая сессия по наполнению дерева целей предприятия			
	5 неделя	Декомпозиция целей	Утвержден макет информационного центра предприятия			
	5 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	6 неделя	Декомпозиция целей	Разработан проект дерева целей предприятия	Да		
	6 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	7 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Сформирован план-график мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока. Проведено согласование мероприятий со службами предприятия			
	8 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	На стенде проекта размещены результаты этапа «Диагностика»			
	8 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Проведена защита плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока у информационного стенда проекта			
	8 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Утвержден итоговый план-график мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока.	Да		
	8 неделя	Управление проектами и методологией	Руководителем проекта представлены руководителю предприятия предложения по инициированию дополнительных проектов, направленных на достижение целей пилотного потока и предприятия.			
	7 неделя	Декомпозиция целей	Создан информационный центр предприятия. Генеральным директором утвержден регламент работы информационного центра предприятия.	Да		
	7 неделя	Обучение	Проведен очный этап отбора кандидатов на внутренних тренеров предприятия на пром.площадке.			
	7 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	8 неделя	Обучение	Отобраны и согласованы кандидаты в программу подготовки внутренних тренеров			
	8 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	8 неделя	Декомпозиция целей	Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия			
	3 мес	9 неделя	Управление проектами и методологией	Генеральным директором согласованы дополнительные проекты, направленные на достижение целей пилотного потока и предприятия.		
		9 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений		
		9 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия		
		9 неделя	Декомпозиция целей	Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия		
10 неделя		Оптимизация потоков по производству продукции	Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений			

	10 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	10 неделя	Обучение	Проведен специализированный тренинг тренеров силами ФЦК			
	10 неделя	Обучение	Проведена передача программ обучения			
	10 неделя	Декомпозиция целей	Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия			
	11 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений			
	11 неделя	Декомпозиция целей	Дерево целей согласовано экспертом по декомпозиции целей и утверждено генеральным директором предприятия	Да		
	11 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	11 неделя	Управление проектами и методологией	Открыты дополнительные проекты, направленные на достижение целей пилотного потока и предприятия.	Да		
	11 неделя	Декомпозиция целей	Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия			
	12 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Реализованы мероприятия по созданию эталонного участка			
	12 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений			
	12 неделя	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия			
	12 неделя	Декомпозиция целей	Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ)			
	12 неделя	Декомпозиция целей	Проведено совещание руководителей в информационном центре предприятия			
	12 неделя	Управление изменениями	Проведен день информирования			
12 неделя	Управление проектами и методологией	Выбраны и согласованы руководством предприятия специалисты для проектного офиса				
Внедрение	4 мес	13 неделя	Управление проектами и методологией	Принято решение о введении в структуру предприятия проектного офиса, назначен руководитель проектного офиса		
		13 неделя	Обучение	Кандидаты во внутренние тренеры дополнили учебные материалы примерами своего предприятия.		
		14 неделя	Управление проектами и методологией	Укомплектован проектный офис		
		14 неделя	Управление проектами и методологией	Сформирован реестр проектов по улучшению, реализуемых на предприятии. Реестр размещен в информационном стенде предприятия	Да	
		14 неделя	Обучение	Проведена сертификация внутренних тренеров		
	4-6 мес	Еженедельно	Оптимизация потоков по производству продукции	Заполнен статус в графике мероприятий по оптимизации потока, проведен анализ причин отклонений		
		Еженедельно	Декомпозиция целей	Соблюдается регламент работы информационного центра, все данные актуальны		
		Еженедельно	Управление изменениями	Заполнен чек-лист обхода пилотного потока руководителями предприятия		
	6 мес	24 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	На стенде проекта размещены результаты этапа «Внедрение»		
		24 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Проведена защита результатов проекта по оптимизации пилотного потока		
		24 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Сформирован отчет о реализации пилотного проекта. Материалы проекта собраны и сохранены в базу данных предприятия	Да	
		24 неделя	Оптимизация потоков по производству продукции	Разработан и утвержден план по вовлечению в Программу всех потоков предприятия	Да	
		24 неделя	Управление проектами и методологией	Сформирована отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждена у генерального директора	Да	
		24 неделя	Управление изменениями	Проведен день информирования		
	7 мес		Управление проектами и методологией	Открыты дополнительные проекты по улучшению потоков по производству продукции и обеспечивающих процессов		

Тиражирование и совершенствование	7 мес		Управление проектами и методологией	Подписан протокол между предприятием и ФЦК	Да		
	7-12 мес		Управление проектами и методологией	Внедрена системы подачи и реализации предложений по улучшениям			
	7-24 мес		Декомпозиция целей	Созданы информационные центры подразделений, стендов (панелей) визуального управления на уровне малых групп			
	7-36 мес	Ежеквартально		Управление проектами и методологией	Сформирована квартальная отчетность о реализации Программы на предприятии, утверждена у генерального директора	Да	
		Ежеквартально		Обучение	Сформирован отчет о реализации Программы в части «Обучение» на предприятии, план обучения актуализирован	Да	
		Ежеквартально		Управление изменениями	Проведен день информирования		
		Ежеквартально		Управление изменениями	Сформирован отчет о реализации планов коммуникации и мотивации	Да	
		1 раз в полгода		Управление проектами и методологией	Открыты дополнительные проекты по улучшению потоков по производству продукции и обеспечивающих процессов		
		1 раз в полгода		Обучение	Актуализированы программы обучения		
		1 раз в полгода		Управление изменениями	Актуализирован план коммуникации и мотивации	Да	
		Ежегодно		Декомпозиция целей	Актуализировано дерево целей		
		Ежегодно		Декомпозиция целей	Разработаны и утверждены индивидуальные показатели эффективности (карты КПЭ)		
		Ежегодно		Обучение	Супервизия процесса организации обучения внутренними тренерами на предприятии		
	Ежегодно		Управление изменениями	Проведение партнерских проверок качества изменений			

Мероприятия по оптимизации пилотного потока

№	Мероприятие	Уровень
1	Установление целей по повышению производительности труда (снижению запасов, снижению затрат на производство) в целом на предприятии*	1
	Установление производственным руководителям в пилотном потоке (директор по производству, начальник производства, начальник цеха, начальник участка и т.п.) персональных целей (KPI) по повышению производительности труда (выработки продукции на одного производственного рабочего)*	1
	Установление производственным руководителям в пилотном потоке (директор по производству, начальник производства, начальник цеха, начальник участка и т.п.) персональных целей (KPI) по снижению запасов, снижению затрат на производство продукции.	2
	Организовать систему материальной мотивации персонала, основанную на достижении установленных индивидуальных целей	2
	Организация регулярного мониторинга достижения целей по производительности труда, запасам, затратам на производство, анализ отклонений, выработка корректирующих действий.	2
2	Проведение картирования (разработка детализированной карты текущего, идеального и целевого состояния пилотного потока, определение значений показателей потока для каждого состояния, фиксирование и анализ проблем в потоке) *	1
	Разработка плана мероприятий по достижению целевого состояния потока*	1
	Разработка диаграммы «спагетти» для текущего и целевого состояния, определение протяженности (расстояния) перемещения материалов в потоке.	2
	Разработка плана мероприятий (укрупненно) по достижению целевого состояния «через 3 года».	3
3	Разработка правил перемещения материалов и продукции в потоке, устанавливающих графики, маршруты, размеры партий и методы транспортировки, обеспечивающие безопасность персонала и минимизацию рисков повреждения продукции*	1
	Внедрение правил перемещения материалов и продукции в потоке	2
	Оптимизация тары и методов транспортировки, уход от промежуточных переключений, отказ от использования специализированных ГПМ, транспорта. Внесение изменений в технологический процесс и стандарты.	3
	Внедрение тянущей системы (транспортировка по фиксированному времени или фиксированному объему).	3
4	Закрепление мест хранения сырья и материалов, НЗП, готовой продукции, вспомогательных материалов, отходов (разработка схем складирования, разметка зон)*	1
	Оптимизация мест хранения, перенос мест хранения непосредственно к рабочим местам. Организация зон «входа» и «выхода» для рабочих мест (ячеек, линий).	2
	Визуализация размещения материалов в местах хранения (разметка под тару, надписи, наименования).	2
	Установление нормативов по количеству запасов в местах хранения.	3
	Внедрение принципа ФИФО в местах хранения.	3
	Стандартизация мест хранения (фиксированные: место размещения каждой номенклатуры, норматив хранения, цветовая дифференциация номенклатурных позиций/групп, направление движения материалов в месте хранения)	3
5	Организация раздельных зон хранения материалов на складах, установление правил размещения материалов*	1
	Организация адресного хранения материалов на складах. Визуализация размещения материалов в местах хранения на складах (надписи, наименования).	2
	Внедрение принципа ФИФО на складе	3
	Оптимизация площади склада, переход на многоярусное хранение	3
	Стандартизация погрузочно-разгрузочных операций	3
6	Установление нормативов запасов сырья и материалов, НЗП, готовой продукции*	1
	Анализ соблюдения нормативов запасов, выявление отклонений, причин, разработка мероприятий	2
	Сокращение партий обработки (внедрение быстрой переналадки и прочее)	2
	Сокращение запасов на рабочих местах (не более одной партии обработки)	3
	Поставка сырья и материалов на производство не более чем на суточную потребность	3
7	Организовать регулярный анализ выполнения установленных заданий (месячных планов, сменных заданий), определение причин отклонений и фиксацию мер по их устранению*	1
	Внедрение графиков запуска и выпуска продукции в потоке на основе фактических данных по	2

	ВПП. Анализ выполнения графиков запуска-выпуска.	
	Внедрение ежедневного мониторинга выполнения плана по объему и номенклатуре	3
	Внедрение запуска производства по сигналам от последующего процесса (тянущая система)	3
8	Стандартизация контрольных операций (точки контроля, методы контроля, объем контроля)*	1
	Стандартизация рабочей последовательности выполнения контрольных операций	2
	Стандартизация времени выполнения контрольных операций	3
	Встраивание контроля в поток (осуществление контроля без остановки потока)	3
9	Установление целей по повышению качества, ведение статистики по дефектам, определение наиболее значимых видов дефектов*	1
	Внедрение инструментов выявления первопричин дефектов	2
	Внедрение инструментов защиты от ошибок «пока йоке»	3
10	Внедрение почасового/поштучного производственного анализа с информацией о статусе решения проблем на «узких местах» или выходах потока, участке образце*	1
	Организовать стенд управления проектом в пилотном потоке и своевременную актуализацию данных на нём*	1
	Создание информационного центра предприятия для визуализации и анализа ключевых показателей производства. Внедрение оперативных совещаний в инфоцентре.	2
	Внедрение механизма эскалации проблем с уровня участка до уровня предприятия	2
	Внедрение инструментов визуального управления процессом (андон)	3
11	Создание эталонных рабочих мест 5С, стандарты включают требования по расстановке оборудования, материалов, инструмента на рабочем месте, уборке рабочей зоны*	1
	Разработка плана по внедрению 5С на всех рабочих местах*	1
	Внедрение системы аудита 5С рабочих мест и рабочего пространства	2
	Охват 5С 100% рабочих мест и всего рабочего пространства потока	3
12	Разработка плана по проведению стандартизированной работы (СР) в потоке (критические операции: наиболее трудоемкие операции; операции на оборудовании, лимитирующем производительность потока; операции, на которых наиболее часто образуются дефекты)*	1
	Проведение СР на критических операциях (пилоты), разработка рабочих стандартов (стандартов выполнения работ)*	1
	Проведение СР на 100% критических операций, разработка рабочих стандартов	2
	Проведение перебалансировки работы между операторами	3
	Внедрение системы контроля соблюдения и пересмотра рабочих стандартов	3
	Стандартизация основных технологических, периодических и вспомогательных операций	3
13	Визуализация матриц компетенций, выявление «узких мест» по компетенциям*	1
	Разработка плана по освоению компетенций с целью повышения взаимозаменяемости	2
	Освоение компетенций смежных групп/участков	2
	Повышение уровня взаимозаменяемости за счет обучения вспомогательного персонала	3
14	Определение критичного оборудования*	1
	Расчет ОЕЕ критичного оборудования, определение зон роста ОЕЕ*	1
	Реализация мероприятий по повышению ОЕЕ	2
	Стандартизация плановых остановок (обслуживание, переналадка и пр.) критичного оборудования	2
	Внедрение механизма оперативного информирования сервисных служб о внеплановых простоях критичного оборудования	3

Примечания:

- * реализация отмеченных мероприятий обеспечивает достижение уровня 1 наличия ключевых элементов производственной системы в пилотном потоке. При не достижении уровня 1 оценка достижения уровня 2 не проводится (аналогично при не достижении уровня 2 оценка достижения уровня 3 не проводится).
- В каждом из 14 разделов фиксируется наибольший достигнутый уровень (он является итоговой оценкой по направлению).
- Сумма оценок по всем направлениям по результатам проведения мероприятий должна быть не менее 21.